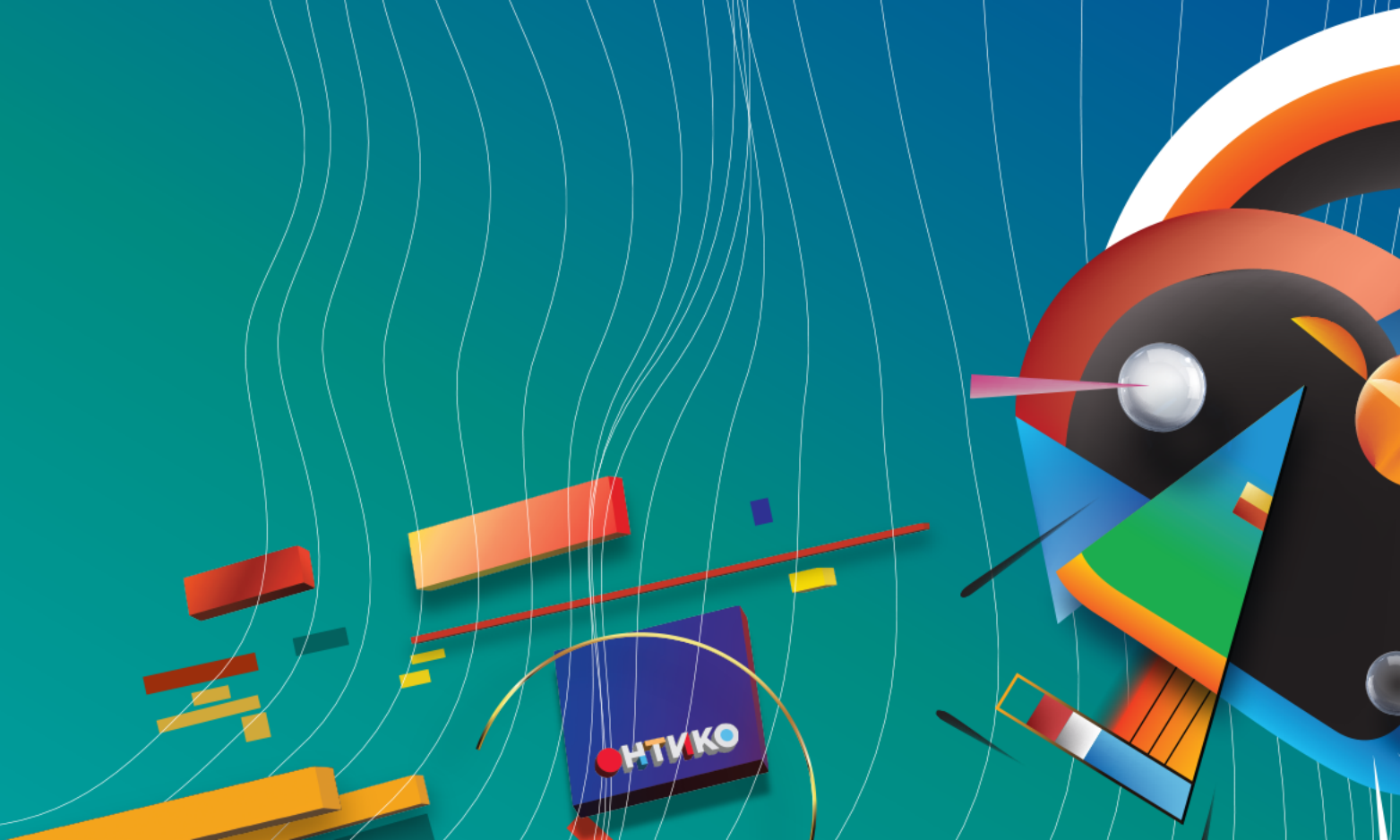


# Челленджи skip-level 1:1-встреч на отделе из 70 человек

Денис Исаев



**Saint  
TeamLead**  
Conf **2022**



# Содержание

**01** Введение

**02** Решаемые проблемы

**03** Недостатки скип-встреч

**04** Техники

**05** Action items



**1**

# **Введение**





## Все примеры и реплики

**01**

Настоящие

**02**

Из моего опыта

**03**

Анонимизированы

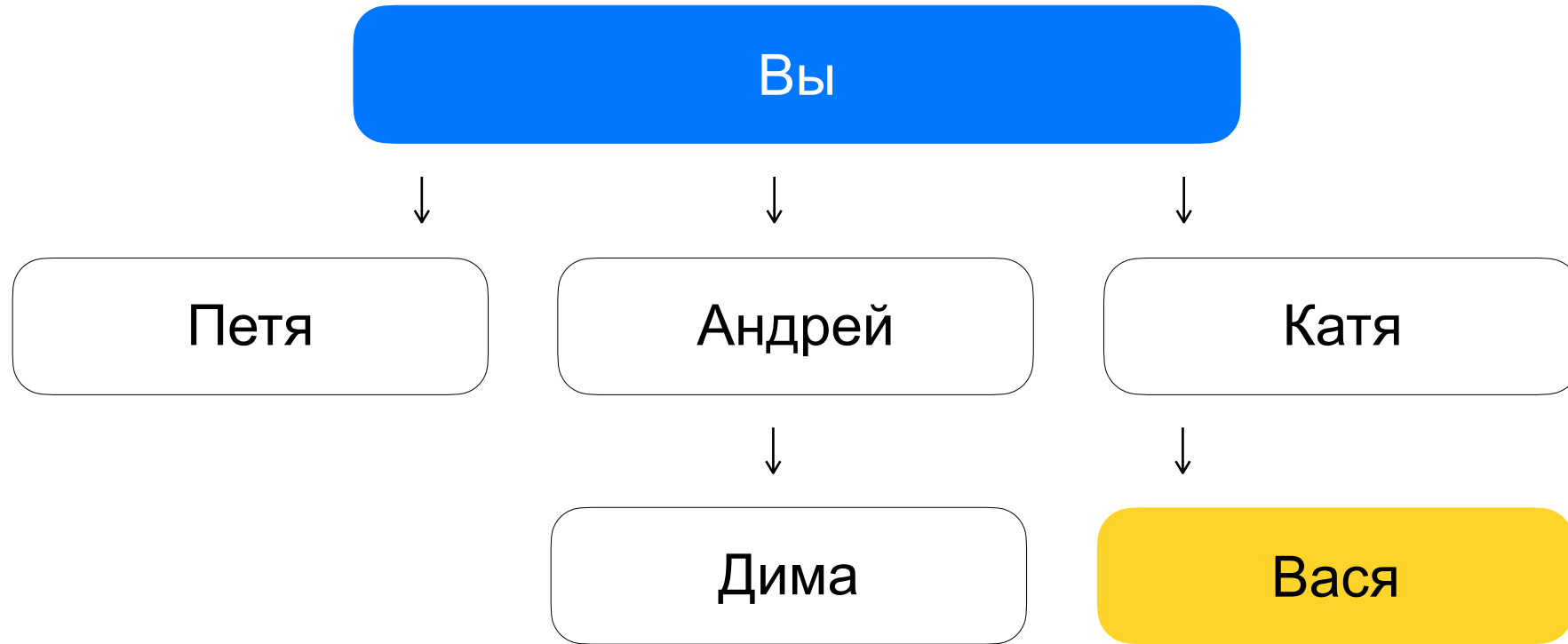


# Обо мне

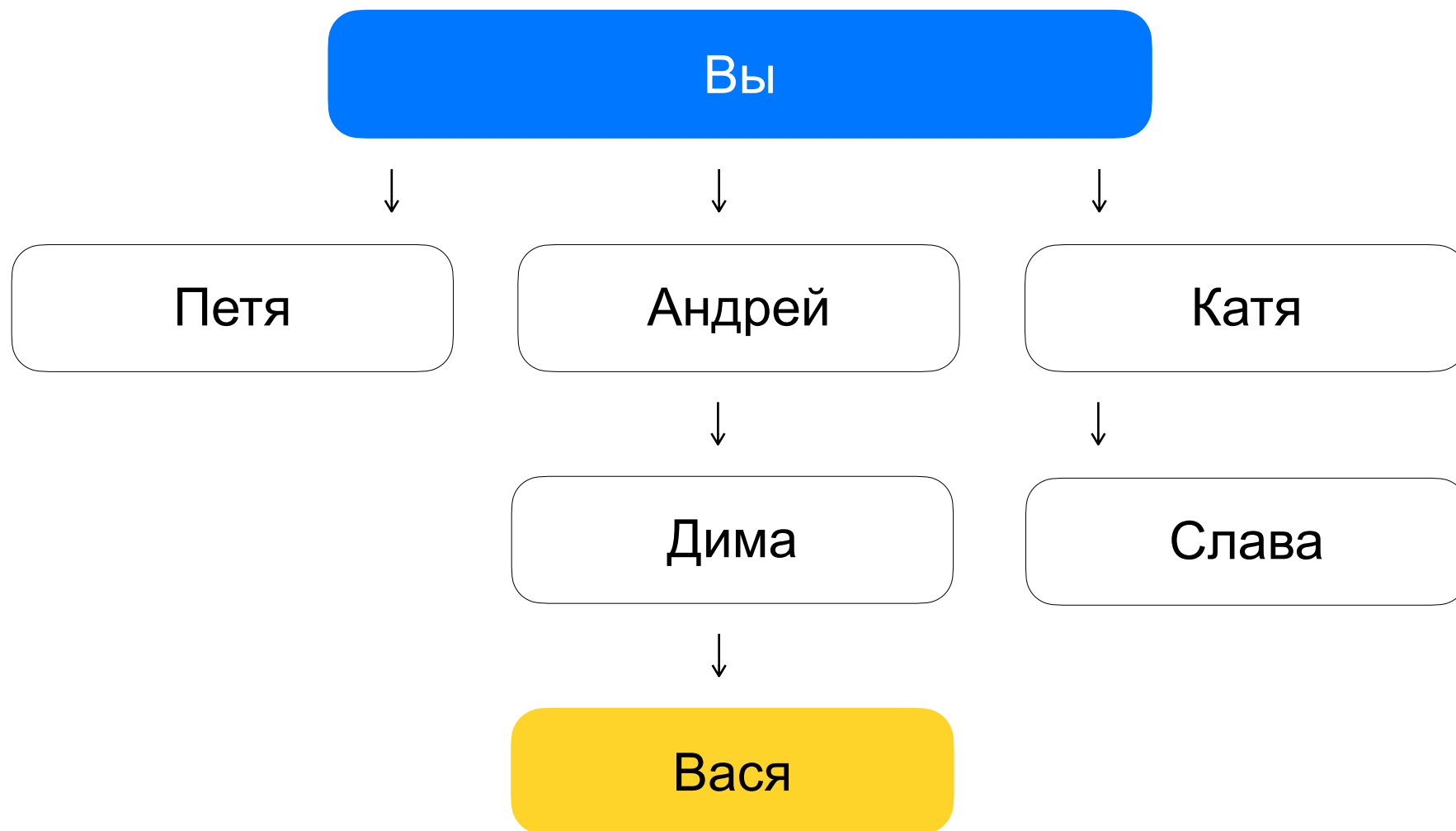
- › 10 лет опыта в IT, 7 лет руководителем
- › 3.5 года опыта skip-level 1:1
- › СТО Яндекс Go. Работал в Почте@Mail.ru
- › Иногда пишу статьи на Хабр (@jirfag)
  - стажёр Вася и идемпотентность
  - приточная вентиляция в квартире
- › Автор golangci-lint
- › Иногда пишу в блог <https://disaev.me>



# Что такое skip-level 1:1 ака скип-встреча



# Что такое skip-level 1:1 ака скип-встреча



# Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1

# Терминология

› Скип-встреча = skip-level 1:1

Репорт = подчиненный (англ. report)

# Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1
- › Репорт = подчиненный (англ. report)
- Директ = прямой подчиненный (англ. direct report)**

# Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1
- › Репорт = подчиненный (англ. report)
- › Директ = прямой подчиненный (англ. direct report)
- Скип-репорт = скип = не прямой подчиненный**

# Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1
- › Репорт = подчиненный (англ. report)
- › Директ = прямой подчиненный (англ. direct report)
- › Скип-репорт = скип = не прямой подчиненный

**Скип-босс = босс босса или  
босс босса босса или ...**





# О чем **не** будем говорить

01

Зачем это все скип-репорту

02

Скип-встречи с позиции  
директа

03

Скип-встречи с позиции скип-  
репорта

**2**

# Решаемые проблемы



# Шесть проблем

- a. **Нехватка фидбэка**
- b. **Потеря коммуникаций**
- c. **Нехватка деталей**
- d. **Вовлеченность и удержание**
- e. **Долгий цикл фидбэка директам**
- f. **Сложность реоргов**



**2.a**

# Нехватка фидбэка

# Нехватка фидбэка

- › Сам код пишу мало и ограниченные классы задач

# Нехватка фидбэка

- › Сам код пишу мало и ограниченные классы задач
- | Трудно регулярно собирать фидбэк у разработки**

# Нехватка фидбэка

- › Сам код пишу мало и ограниченные классы задач
  - › Трудно регулярно собирать фидбэк у разработки
- В заполненных формах фидбэка нужно уточнять детали и важность**

# Что спрашиваю

я: какую одну вещь ты бы улучшил(а)?

я: что больше всего не нравится в работе?

я: что больше всего болит в разработке?



# Что отвечают

**скип:** давайте требовать test coverage >x%

**скип:** мало документации про создание заказа

**скип:** долгое ожидание на код-ревью

**скип:** слишком слабые виртуалки

# Примеры **повторного** фидбэка со скип-встреч

- › Медленная локальная сборка
- › Стало намного больнее вонзаться в монолит
- › Не хватает полного тела ответа в логах для части эндпойнтов

**2.b**

# Потеря коммуникаций

# Что спрашивают

**скип:** правда ли, что мы закапываем язык программирования X?

**скип:** какие сейчас самые горячие проблемы у бизнеса?

**скип:** зачем мы оптимизируем серваки, почему деньгами не зальем?

**скип:** к чему мы движемся в технологиях и инфре?

# Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели

# Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели
- Сформировал с командой engineering culture**

# Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели
- › Сформировал с командой engineering culture
- › **Создал встречу для всех руководителей отдела**

# Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели
- › Сформировал с командой engineering culture
- › Создал встречу для всех руководителей отдела
- | **Создал рубрику продуктовых новостей на еженедельном митапе**



**2.c**

# Нехватка деталей

# Погружение в детали

я: на чем сейчас сфокусирован?

скип: заканчиваю поддержку AVIF

я: ого, круто! Расскажешь подробнее?

**2.d**

# Вовлеченность и удержание

# Прозрачность. Привет, сложные вопросы

**скип:** какая у тебя позиция по удаленке?

**скип:** почему бы не описать критерии каждого грейда формально?

**скип:** должен ли руководитель писать код?

**скип:** нет ответственного за проект X, поэтому сроки едут. Что думаешь?

# И это редко пересекается с фидбэком

я: какую одну вещь ты бы улучшил(а)?

я: что больше всего не нравится в работе?

я: что больше всего болит в разработке?

# Примеры: что сделал дальше

- › Ответил на вопрос

# Примеры: что сделал дальше

- › Ответил на вопрос
- › Назначил ответственного за Y
- › Написал доку про грейды и карьеру
- › Обнаружил и решил проблему с коммуникацией

# Прозрачность

**скип:** эм ... а чем ты вообще занимаешься? :) Ты же код не пишешь?



БОСС. НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ ВЕСЬ ДЕНЬ



ПОЛУЧАЕТ ЗП ЗА РАБОТУ ДРУГИХ

# И это самый частый вопрос!

**скип:** эм ... а чем ты вообще занимаешься? :) Ты же код не пишешь?

# Прозрачность. Снимпеты

1. Подготовился и выступил на микровече с докладом "Зачем бэкендеру нужен JS?"
2. Превратил пустую очередь докладов на микровече в заполненное на 2 месяца вперед расписание. Сделал новые рубрики: приглашенный гость (DWH, DMP) и блиц-серия.
3. Начал готовить микро-митап в ClubHouse для найма
4. Продумывал и обсуждал новую идею найма в продукт
5. Собеседовал руководителя по общему флоу найма в компанию
6. Обновили с ребятами статус техно-целей



# Похвала от скип-босса

я: твой вопрос сэкономил нам всем 20 минут обсуждений. Так держать!

я: твой фоллбэк всех нас спас от большого падения, спасибо!

я: видел результаты запуска твоей инициативы, огонь!





**2.e**

# Долгий цикл фидбэка у директоров

# Примеры вопросов с около-фидбэком

**скип:** нормально ли, что ежедневный стендап идет час?

**скип:** почему у нас **в компании** такое строгое код-ревью?

**скип:** куда вообще можно развиваться? Я как будто уже все знаю

**скип:** бывают ли у нас **в отделе** интересные задачи?



# НЕ рекомендую

я: как тебе руководитель?

я: какой фидбэк есть на руководителя?

я: какие челленджи сейчас перед тобой?

**скип:** как все успеть: и запуск, и менторство стажеров

**скип:** ну не знаю, просто делаю задачи, вот сейчас делаю Y

**скип:** текущий проект добиваю, а там посмотрю, что дальше

**скип:** проект с оптимизацией был классный, сейчас JSON перекладываю

# Примеры: что сделал дальше

- › Учел этот около-фидбэк как доп. контекст для 1:1 с директом

# Примеры: что сделал дальше

- › Учел этот около-фидбэк как доп. контекст для 1:1 с директом
- Учел информацию о заскучавших в разговорах о команде с директом

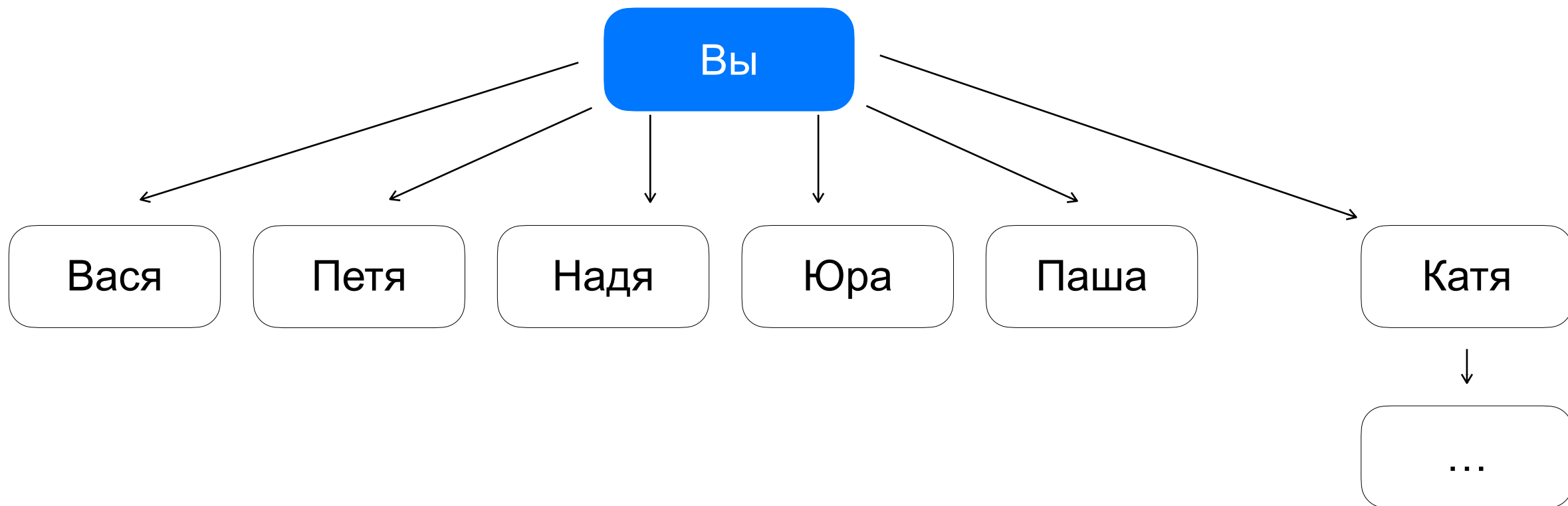
# Примеры: что сделал дальше

- › Учел этот около-фидбэк как доп. контекст для 1:1 с директом
- › Учел информацию о заскучавших в разговорах о команде с директом
- Предложил директору челленджи для заскучавшего (в т.ч. ротацию)**

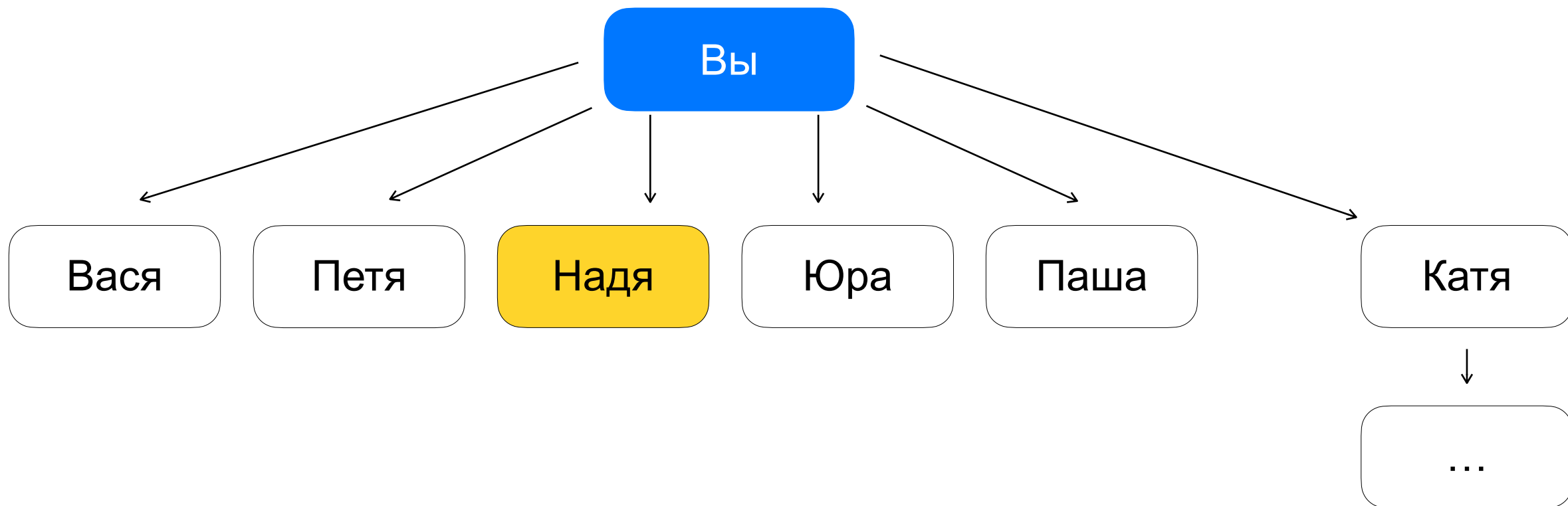
**2.f**

# Сложность реоргов

# До реорга

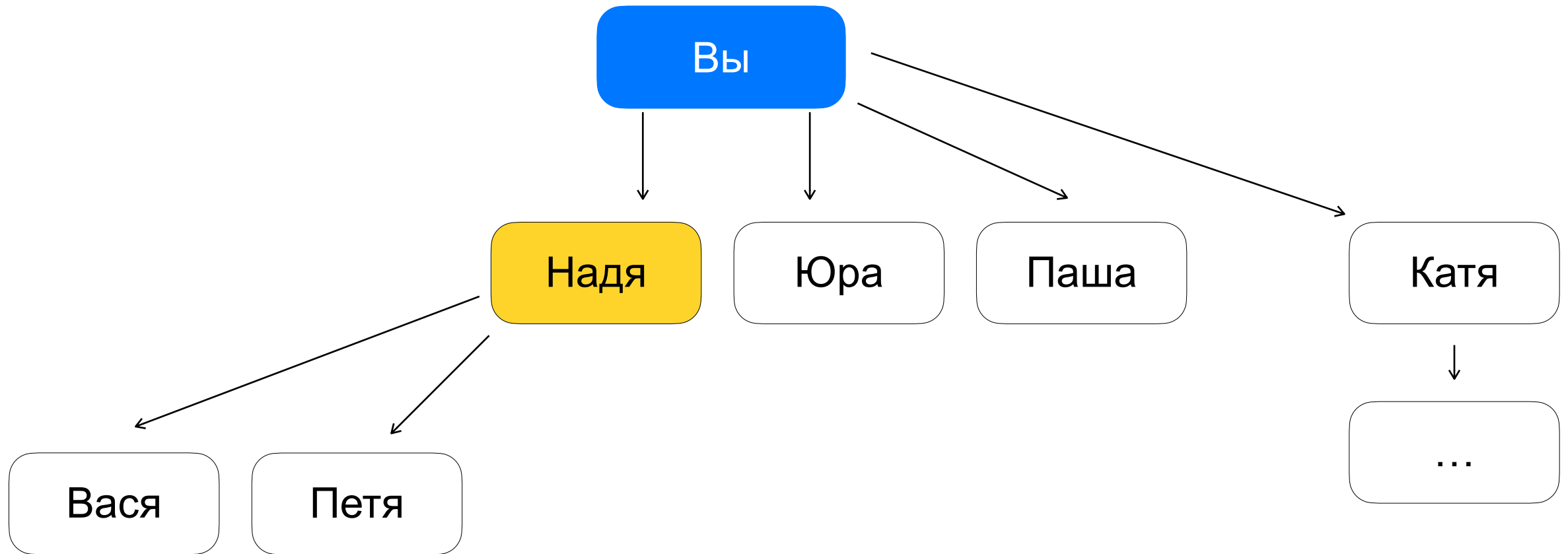


# До реорга

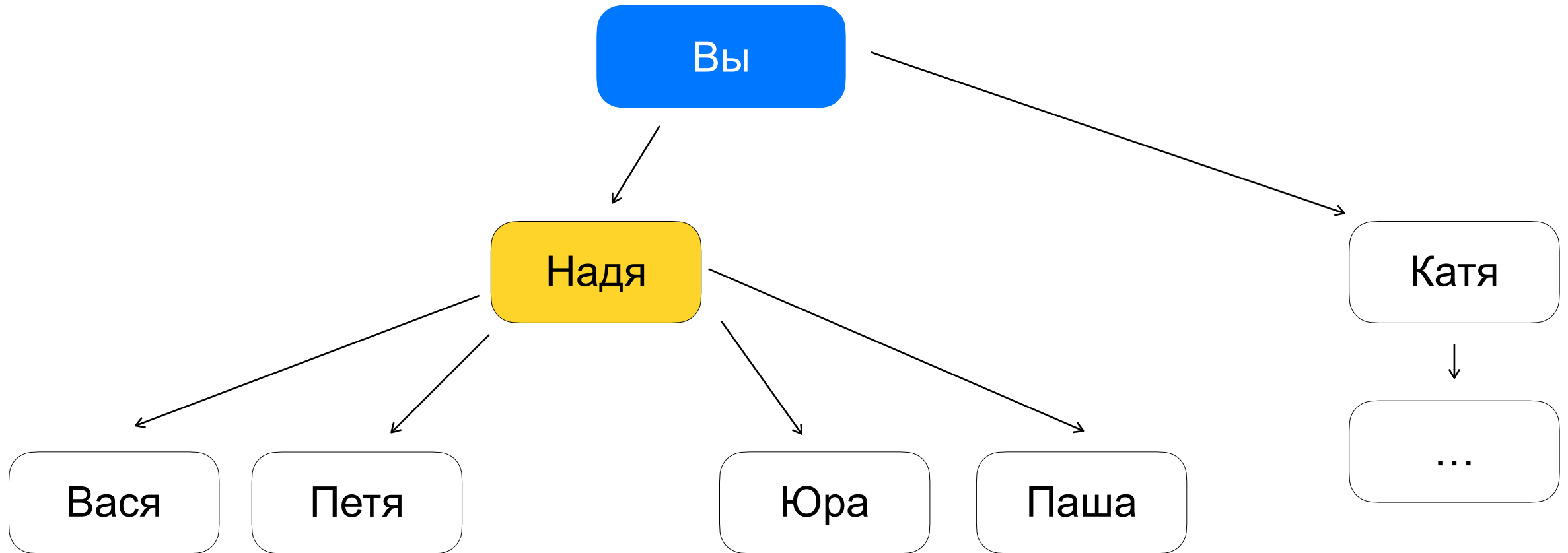




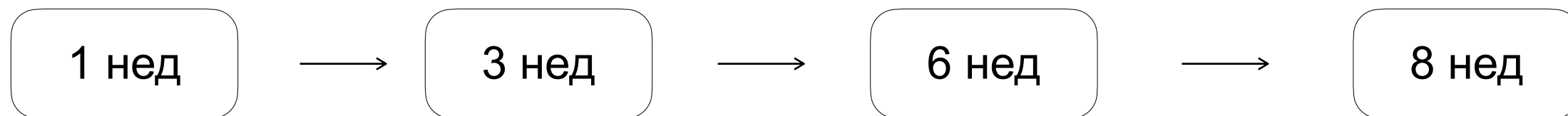
# В процессе реорга



# После реорга



# Превращаем 1:1 в skip-level 1:1



# 1:1 с директором (Надя) после реорга

я: как дела?

**Надя:** все супер, улучшаю процессы код-ревью в команде

# Skip-level 1:1 с Юрой после реорга

я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!

# Нюансы

- › Осторожнее с авторитетом директора

# Нюансы

- › Осторожнее с авторитетом директора

**Нет универсального решения**

# Нюансы

- › Осторожнее с авторитетом директа
- › Нет универсального решения
- Узнать заранее, как хотел бы директ**



# Решаемые проблемы

- a. **Нехватка фидбэка**
- b. **Потеря коммуникаций**
- c. **Нехватка деталей**
- d. **Вовлеченность и удержание**
- e. **Долгий цикл фидбэка директам**
- f. **Сложность реоргов**



# Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем

# Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем

**Скип-встречи это встречи “6 в 1”**

# Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем
- › Сkip-встречи это встречи “6 в 1”

**Польза в единицу времени от skip-встреч**

# Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем
  - › Сkip-встречи это встречи “6 в 1”
  - › Польза в единицу времени от skip-встреч
- Эти проблемы я решаю не только skip-встречами**

**3**

# **Недостатки скип-встреч**



# Два недостатка

- а. Подрыв авторитета директа**
- б. Затраченное время**

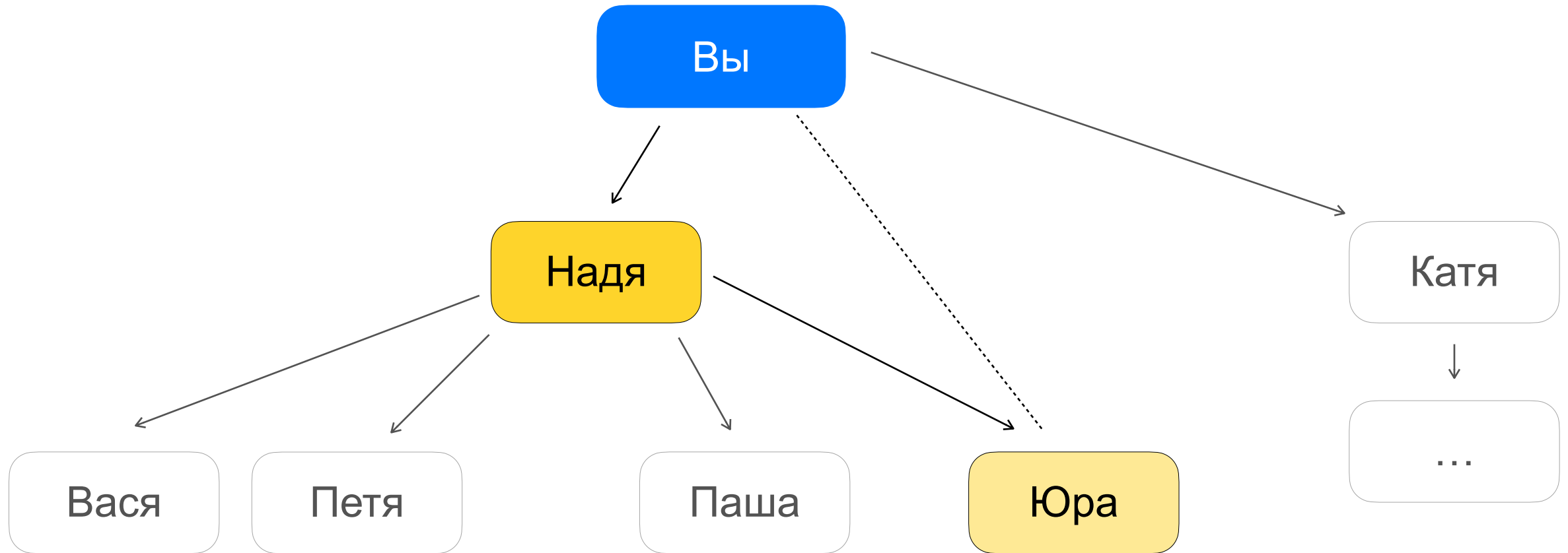


**3.a**

# Подрыв авторитета директа



# После реорга



# 1:1 с директором (Надя) после реорга

я: как дела?

**Надя:** все супер, улучшаю процессы код-ревью в команде

# Skip-level 1:1 с Юрой после реорга

я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!



**Что ответить Юре?**

**A: Надя не права!**

**B: Говорил с ней об этом?**

**C: Надя лучше знает**

**D: Спасибо, обсужу с ней**

я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!

я: говорил с ней об этом?

Юра: нет

я: что думаешь о том, чтобы поговорить?

Юра: а это норм? Она не отомстит потом?

я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!

я: говорил с ней об этом?

Юра: да

я: и как?

Юра: она выслушала, но ничего не изменилось

я: как дела?

**скип:** руководитель иногда повышает тон голоса, некомфортно

я: говорил с ним об этом?

**скип:** нет, я точно не готов

# Как не подрывать авторитет

а. Не быть переносчиком фидбэка





# Как не подрывать авторитет

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя**



**скип:** какой у тебя есть фидбэк мне?

**скип:** как мне повысить грейд/должность?

**скип:** у меня конфликт со смежником в команде, что делать?

**скип:** можно взять отпуск на месяц?

**скип:** что посоветуешь делать с архитектурной проблемой X?

# Как не подрывать авторитет

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя
- c. **Помнить про важность авторитета**



# Опасные сигналы

- › Желание встречаться чаще
- › Сравнение вас с директом
- › Намеки о переходе под вас
- › Много вопросов, которые скорее к руководителю

# Как не подрывать авторитет

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя
- c. Помнить про важность авторитета
- d. Предложить директору сkip-встречи **до их введения**



# Как не подрывать авторитет: итога

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя
- c. Помнить про важность авторитета
- d. Предложить директору сkip-встречи **до их введения**



**3.b**

# Затраченное время

# Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю



# Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю

**Вести заметки**

# Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю
- › Вести заметки

**Адаптивная частота и длина встреч**

# Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю
- › Вести заметки
- › Адаптивная частота и длина встреч
- | **Лимит частоты: не реже раза в квартал**

# Два недостатка: итого

- а. Подрыв авторитета директа**
- б. Затраченное время**



4

# Техники



# Шесть техник

- a. Организация встреч
- b. Ответы на вопросы
- c. Если нет вопросов
- d. Важное в конце
- e. Продуктивные вопросы
- f. Конфиденциальность



**4.a**

# Организация встреч

# Организация встреч

- › Сначала предложить директору



# Организация встреч

› Сначала предложить директору

**Предупредить скип-репорта: в лс, через вики, через директора, etc.**

# Организация встреч

- › Сначала предложить директору
- › Предупредить скип-репорта
- Расслабленная атмосфера (особенно в первый раз!)**

# Организация встреч

- › Сначала предложить директору
- › Предупредить скип-репорта
- › Расслабленная атмосфера
  - › **Не в вашем кабинете**

# Организация встреч

- › Сначала предложить директору
- › Предупредить скип-репоста
- › Расслабленная атмосфера
  - › Не в вашем кабинете
  - › **На этаже скип-репорта**

# Организация встреч

- › Сначала предложить директору
- › Предупредить скип-репоста
- › Расслабленная атмосфера
  - › Не в вашем кабинете
  - › На этаже скип-репорта
  - › **За кофе или обедом, за прогулкой и т.п.**

# Организация встреч

- › Сначала предложить директору
- › Предупредить скийп-репостом
- › Расслабленная атмосфера

**Регулярная встреча. Открытый слот не работает**

**4.b**

# Ответы на вопросы

# Ответы на вопросы

- › Помнить про редиректы



# Ответы на вопросы

› Помнить про редиректы

**Элементы коучинга**

**4.c**

**Если нет вопросов**

# Если нет вопросов

- › Вики с примерами вопросов/тем
  - › Почему бы компании/отделу не сфокусироваться на X?
  - › Почему ты так много занимаешься Y, судя по сниппетам?
  - › Разъясни, пожалуйста, X в стратегии отдела/компании
  - › Процесс/технология Y болит

# Если нет вопросов

› Вики с примерами вопросов/тем

**Сниппеты**

# Если нет вопросов

- › Вики с примерами вопросов/тем
- › Снимпеты
- › **Доверительная атмосфера**

# Если нет вопросов

- › Вики с примерами вопросов/тем
- › Снимпеты
- › Доверительная атмосфера
- | **Возможная демотивация**

**4.d**

# Важное в конце

# Важное в конце

- › Наблюдать и слушать



# Важное в конце

› Наблюдать и слушать

**Если идем плотно по времени и/или спешим**

# Важное в конце

- › Наблюдать и слушать
- › Если идем плотно по времени и/или спешим

**В начале можно спросить список тем на обсуждение**

# Важное в конце

- › Наблюдать и слушать
  - › Если идем плотно по времени и/или спешим
  - › В начале можно спросить список тем на обсуждение
- Спросить что из этого самое важное для него/нее**

# Важное в конце

- › Наблюдать и слушать
- › Если идем плотно по времени и/или спешим
- › В начале можно спросить список тем на обсуждение
- › Спросить что из этого самое важное для него/нее

**Ничем не отличается от 1:1**

**4.e**

# Продуктивные вопросы

я: какой твой главный челлендж сейчас?

я: какие у тебя проф./карьерные цели?

я: какую одну вещь в отделе стоит улучшить?

я: что больше всего нравится в работе?

я: что больше всего болит?

**4.f**

# Конфиденциальность

# Конфиденциальность

- › Сначала я проговаривал это



# Конфиденциальность

- › Сначала я проговаривал это
- Затем это стало скорее ненужным

# Конфиденциальность

- › Сначала я проговаривал это
  - › Затем это стало скорее ненужным
- Главное правило: без неожиданностей**

# Шесть техник

- a. Организация встреч
- b. Ответы на вопросы
- c. Если нет вопросов
- d. Важное в конце
- e. Продуктивные вопросы
- f. Конфиденциальность



# 5. Action items

# Взвесить “за” и “против”



## Помогает с проблемами

- Нехватка фидбэка
- Потеря коммуникаций
- Нехватка деталей
- Вовлеченность и удержание
- Долгий цикл фидбэка директам
- Сложность реоргов



## Имеет недостатки

- Подрыв авторитета
- Затраченное время

# Если еще **не** проводите скип-встречи, но хотите

1. Начать с одной команды
2. Поговорить с директом об этом
3. Завести скип-встречи с командой если директ одобряет
4. Предупредить скип-репортов

# Если проводите скипы, выберите 1 улучшение

1. **Подрыв авторитета:** редирект вопросов в рук-ля, не переносить фидбэк, учить скуп-репортов давать фидбэк самим
2. **Тайм-менеджмент:** timeboxing, заметки, адаптивная частота/длина, не реже раза в квартал
3. **Организация встреч:** вики, на нейтральной территории, за кофе, регулярная встреча
4. **На встрече:** коучинг, сниппеты, вики с примерами вопросов, продуктивные вопросы, обсуждать сначала важное.

Telegram: [@d\\_isaev](https://t.me/@d_isaev)

Оценить доклад



**Saint  
TeamLead**  
Conf 2022

НТИКО